

## Balance in Life

# Wenn Zeitfresser Geld und Nerven kosten

Störungen durch permanente Erreichbarkeit, ungeplante Besprechungen oder Funktionsstörungen von Bürogeräten beeinträchtigen unsere Arbeit. Dass diese Umstände unsere Arbeit nicht nur behindern, sondern einen Betrieb auch richtig Geld kosten können, belegt die Managementliteratur zweifelsfrei. In diesen Studien werden allerdings die Folgen dieser Zeitfresser deutlich weniger intensiv beleuchtet als deren Ursachen.

von Flavio Di Giusto und Patrik Scherler



Abbildung 1: Zeitfresser lauern überall. Wer ihnen bewusst begegnet, gewinnt Lebensqualität.

Aus der psychologischen Forschung wissen wir, dass Zeitfresser für Stress, Frust und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden sorgen. Folgeuntersuchungen haben gezeigt, dass diese Faktoren das Privatleben der Angestellten in Mitleidenschaft ziehen. Diese unausgewogene Lebenssituation führt zu einer sinkenden betrieblichen Leistung der Mitarbeitenden, was die Arbeitgeber final noch mehr Geld kostet. Die daraus resultierenden negativen Konsequenzen für die Angestellten reichen von Demotivation bis zu psychischen Erkrankungen<sup>[1]</sup>. Denkt man sich diese Gleichung zu Ende, so erwächst das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Life-Balance. Der Zustand, in dem Arbeit und Freizeit im Einklang miteinander sind, wird im Wesentlichen durch vier Faktoren beeinflusst (Badura, et al., 2010; Seco, 2007):

- **Arbeit:** Die meisten von uns verbringen mit Abstand die meiste wache Zeit am Arbeitsplatz. Umso wichtiger ist es,

dass Zeitfresser die Produktivität nicht einschränken und die Nerven nicht strapaziert werden.

- **Gesundheit:** Wir benötigen körperliches und seelisches Wohlbefinden und genügend Erholungs- und Regenerationsphasen für ein gesundes Leben. Betriebliches Mobbing greift die Gesundheit auf mehreren der oben erwähnten Ebenen an.
- **Beziehungen:** Wenn jemand unter Druck steht, leiden Partner und Familie oft zuerst darunter. Auch Freundschaften und die übrigen sozialen Kontakte bekommen eine solche Krise zu spüren. Dabei ist gerade ein gutes soziales Netz die wichtigste Stütze in Lebenskrisen. Daher ist es wichtig, dass der Arbeitgeber die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf ermöglicht.
- **Lebenssinn und Werte:** Jeder Angestellte trägt individuelle Überzeugungen und Werte. Diese stimmen nicht

zwingend mit jenen des Vorgesetzten überein. Diese tiefsitzenden Differenzen machen sich häufig bei einem unpassenden Führungsstil bemerkbar.

Arbeitgeber entwickeln das Credo, dass eine gesunde Unternehmung nur durch gesunde Angestellte erreicht wird, wodurch das Personalmanagement ins Zentrum der Überlegungen rückt (Scherler, et al., 2014). Die Möglichkeiten der Personalabteilung, eine Grundlage für das Gleichgewicht von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden zu erzeugen, sind vielfältig. Alle vorgestellten Massnahmen sollten vor Anwendung auf betriebliche Sinnhaftigkeit geprüft werden unter Berücksichtigung der Angestelltenbedürfnisse.

## 1. Arbeit: Zeitfresser aus Kommunikation und Hardware

Zeitfresser im Büroalltag machen sich insbesondere in zwischenmenschlichen Interaktionen bemerkbar. Überall, wo wir aufeinandertreffen, verfliegt die Zeit: Telefongespräche, E-Mail-Konversationen, Einzel- oder Gruppenbesprechungen. Eine Möglichkeit, diese Zeitfresser zu regulieren, steckt in der Formulierung von bestimmten Nutzungsleitplanken. Dabei soll der Frage nachgegangen werden, welche Regeln gesamtbetrieblich eingeführt werden können und welche Entscheidungsgewalt der Angestellten in der Nutzung dieser Kommunikationskanäle nicht angetastet werden darf.

Diese Massnahme generiert zeitgleich drei Vorteile. Die Spielregeln geben dem Angestellten eine Orientierung, die teilautonomen Entscheidungen Wertschätzung. Überdies wird das Missbrauchspotential gesenkt. Werden Kommunikationswege angemessen eingesetzt, können Zeitfresser reduziert und direkt Kosten gespart werden.

Daneben zählen Hardwarepannen zu den kostenintensiven Zeitfressern. Als Sofortmassnahme empfiehlt sich, die Bestandteile des Servicevertrags auf den Supportumfang zu prüfen. Stellen Sie sicher, dass der technische Supportdienst 24 Stunden und sieben Tage in der Woche kontaktierbar ist und seine Reparaturleistungen zeitnah erbringt. Die ersparte Zeit durch einen beschleunigten Reparaturprozess wird sich auch direkt ausbezahlt machen.

## 2. Beziehungen: Vereinbarkeit Privates und Beruf

Die Arbeit und das Private miteinander zu vereinbaren, ist nicht immer einfach. Das wissen wir. Daher ist es sinnvoll, dass sich das Arbeitsverhältnis diesem Umstand anpasst. In der Vergangenheit haben sich vielerorts Jahresarbeitszeiten etabliert, wonach der Angestellte seine Arbeitszeit, auf das Jahr betrachtet, relativ flexibel einteilen kann. Zusatzleistungen des Arbeitgebers, wie betriebliche Kinderkrippenplätze, Gewährung zusätzlicher Ferientage oder

Weiterbildungsmöglichkeiten, führen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatem und Beruf (Seco, 2007).

Als weitere sinnvolle Massnahmen werden Stellvertretungspläne erachtet. Bringt der Arbeitgeber für die Lebenssituation der Angestellten Verständnis auf, wird deren Loyalität und Einsatzfreude gestärkt, die Fluktuationsrate, und die damit einhergehenden Einarbeitungskosten neuer Mitarbeiter, werden gesenkt. Generell ist mit einem besseren Betriebsklima zu rechnen.

## 3. Gesundheit: Betriebliches Mobbing

Mobbing (zu Deutsch: «Pöbeleien») heisst, dass eine Person oder eine Gruppe am Arbeitsplatz von Mitarbeitern schikaniert, belästigt, beleidigt, ausgegrenzt oder mit kränkenden Arbeiten betraut wird. Beobachtet ein Arbeitgeber solche Phänomene, so tut er gut daran, diese bei den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern anzusprechen. Erhärtet sich der Verdacht, so gibt es eine Fülle von Reaktionsmöglichkeiten, um das Mobbing zu reduzieren, wobei primär das persönliche Gespräch mit dem Betroffenen den Aktionsradius definiert.

Abhilfe schaffen kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Dazu zählen wahlweise eine betriebliche Mobbingopfer-Anlaufstelle oder kostenlose Kurse zum Thema Konflikt- und Selbstmanagement, autogenes Training, Stressbewältigung oder Vermeidung von Erschöpfung. Ziel ist die initiale Methoden- und Wissensvermittlung, womit die Selbsthilfe fruchten kann. Auch denkbar wäre die Einführung eines sportlichen Ausgleichs im Betrieb.

Lassen sich die Mobbing-Probleme vor Ort nicht lösen, könnte ein Arbeitsort- oder Arbeitszeitwechsel für die Betroffenen sinnvoll sein. Diese letzten Massnahmen nehmen jedoch die Wurzel des Problems nicht wirklich in Angriff. Mobbing schwächt die Betroffenen und nimmt deren Zuversicht, während das betriebliche Gemeinschaftsgefühl darunter leidet.

## 4. Lebenssinn und Werte: Ungeeignete Führungsstile

Sollte der gewählte Führungsstil die Quelle der unausgewogenen Life-Balance sein und der Betrieb unter dieser Situation leiden, so könnte der Führungsstil vom Verantwortlichen zumindest kritisch überdacht werden (Kirchler, et al., 2004). Nur angemerkt bleibt die Führungsstiltheorie von Lewin, wonach kein bester Führungsstil existiert, sondern sich dieser situativ ergibt (Neubauer und Rosemann, 2006). Daraus folgt, dass eine saubere Situationsanalyse (unter anderem Typenermittlung von Aufgaben und Angestellten) den Führungsbedarf erkennen lässt.

Sollte der Führungsstil nicht anpassbar sein, so könnte auch die Arbeitsorganisation angepasst werden. Schlagworte wie Job-Rotation, Job-Enlargement und Job-Enrichment versprechen abwechslungsreiche Aufgaben in einem neuen Führungsumfeld und können die Spannungen zwischen den Parteien kurzfristig lösen. Es ist ratsam, Standortgespräche zu führen, um ein besseres Verständnis unter den Betroffenen zu erzielen. Dieses Zusammenschweissen sollte die Frage des Führungsstils bestenfalls obsolet machen, da dieser harmonisch aus gegenseitiger Rücksichtnahme resultiert.

Selbstverständlich ist die Life-Balance von weitaus mehr Faktoren beeinflusst. Allerdings liegen die übrigen Elemente gänzlich im Hoheitsgebiet der Angestellten und damit nicht im Einflussbereich des Arbeitgebers. Lassen Sie zu, dass sich die Angestellten wohlfühlen, und beobachten Sie die Genesung Ihrer Organisation. Viel Erfolg!

[1] Basisannahmen bilden, dass Arbeitszeit Lebenszeit entspricht und sich Freizeit- und Arbeitsanteile tendenziell stärker vermischen, woraus gefolgert wird, dass für eine gesunde Life-Balance die Bereiche Privat- und Berufsleben stärker miteinander koordiniert werden müssen.

#### Quellen und Literaturhinweise

Badura, B., Valter, U., Hehlmann, T. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.

Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5*. Wien: Facultas Verlag.

Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2007). *KMU-Handbuch Beruf und Familie – Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen*. Bern: SECO.

Scherler, P., Teta, A., Frei, C. & Di Giusto, F. (2014). *Irrtum Zeitmanagement – Vom Versuch in einem stark fremdbestimmten Umfeld nachhaltig mit der Ressource Zeit umzugehen*. Zürich: Versus Verlag.

#### Autoren



Flavio Di Giusto, dipl. Betriebsökonom FH und MSc in Business Administration ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am [Zentrum für innovative Didaktik \(ZiD\)](#) an der School of Management and Law (ZHAW) in Winterthur und Mitautor des Buches «Irrtum Zeitmanagement».



Patrik Scherler, Dr. oec. HSG, ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der [School of Management and Law \(ZHAW\)](#) in Winterthur und Inhaber der auf Coaching, Consulting und Connecting spezialisierten [BENROX AG](#) mit Sitz in Meilen/Zürich. Er ist Betreuer diverser Unternehmerforen, ERFA-Gruppen und Beiräte und organisiert Strategie- und Positionierungworkshops.

Dieser Artikel ist im Juni 2015 auf [www.kmu-businessworld.ch](http://www.kmu-businessworld.ch) erschienen. KMU Business World ist ein von der Swisscom AG initiiertes Fachmagazin für kleinere und mittlere Unternehmen in der Schweiz, die sich mit dem Thema «Arbeit in der digitalen Welt» beschäftigen. Die KMU Business World wurde im Jahr 2017 als «KMU Magazin – Praktische Tipps für KMU» neu lanciert ([www.magazin.swisscom.ch](http://www.magazin.swisscom.ch)).

© 2017. Alle Rechte vorbehalten.